

### Arbeitskonflikte und industrielle Beziehungen in den privatisierten tschechischen Betrieben

Vlácil, Jan

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Sammelwerksbeitrag / collection article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:  
Rainer Hampp Verlag

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Vlácil, J. (1995). Arbeitskonflikte und industrielle Beziehungen in den privatisierten tschechischen Betrieben. In A. Bieszcz-Kaiser, R.-E. Lungwitz, & E. Preusche (Hrsg.), *Industrielle Beziehungen in Ost und West unter Veränderungsdruck* (S. 107-121). München: Hampp. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-413392>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

## **Arbeitskonflikte und industrielle Beziehungen in den privatisierten tschechischen Betrieben**

*Jan Vlácil*

### **1. Die Ausgangssituation - Vorprivatisierungssyndrom**

Zu Beginn der sogenannten Großen Privatisierung der tschechischen Betriebe bekundete die öffentliche Meinung ernsten Zweifel. Er betraf: 1. die vorgeschlagenen Wege der Privatisierung, vor allem in Form der Voucher, 2. das Vorgehen im Falle von Monopolen und lukrativen Firmen, 3. das damit verbundene Eindringen ausländischen Kapitals, das zuerst befürchtet und dann vermißt wurde. Die Opposition kritisierte den Rückgang der Industrieproduktion, der Reallöhne, der Investitions- und Konsumbefriedigung, der Unternehmensaktivitäten und der Arbeitsbewertungen als einen zu hohen Preis für das angestrebte makroökonomische Gleichgewicht. Die Strategen der ökonomischen Reform betonten dagegen die positive Entwicklung von außerökonomischen Beziehungen, der Währungsstabilisierung und des Beschäftigungsausmaßes. Der ständige Vergleich mit anderen postkommunistischen Ländern hat dazu beigetragen, daß sich soziales Konfliktpotential nicht, wie damals erwartet, auf gesamtgesellschaftlicher Ebene aktivierte, sondern mit Hilfe von neu gegründeten Regulierungsinstitutionen wie tripartistischen und kollektiven Verträgen auf die Betriebsebene verlagert wurde.

Die sozialen Spannungen verbanden sich dort zunächst mit folgenden Vorbehalten gegen die anstehende Privatisierung:

1. das Paradox einer staatlich durchgesetzten „Entstaatlichung“ des Eigentums und der zentral angeordneten Dezentralisierung der wirtschaftlichen Entscheidungen,

2. eine Ideologisierung des Privateigentums und der „führenden Rolle“ des Marktes als den einzigen Mitteln des ökonomischen Aufschwungs,
3. „desperate Privatisierung“, bei der die Schnelligkeit formaler Durchführung wichtiger ist als die Reorganisation der Betriebe und die um den Preis des Verkaufs der Betriebe unter Wert erfolgt, was eine Schmälerung des staatlichen Erlöses bedeutet,
4. „Staatsflucht“, bei der sich die entsprechenden Behörden aus der Verantwortung für das weitere Schicksal der bis dahin staatlichen Betriebe lösen,
5. „Selbstbedienungs-“ oder „Nomenklatura-Privatisierung“, die als Mittel der Redistribution und Konzentration von ökonomischer und folglich auch politischer Macht nicht wirtschaftlichen Reformen, sondern den alten Kadern dient,
6. ökonomische Rationalität zum Preis illegitimer Aktivitäten wie Steuerhinterziehung, Geldwäscherei, Kartellbildung und Korruption der Behörden nach dem Muster „latein-amerikanischer Klientenwirtschaft“,
7. eine „von oben“ kommende „managerial revolution“, die eine Abwehrreaktion der Belegschaft auslöst und die Reform verlangsamt,
8. „wilde Privatisierung“ durch Usurpation der Eigentumsrechte von seiten des ehemaligen Managements, das gemeinsam mit den Ministerialbeamten auch das Privileg vertraulicher Informationen und Transaktionen besitzt,
9. künstliche Liquidierung, Dekapitalisierung und spekulativer Ausverkauf von ~~erfolgreich~~ arbeitenden Betrieben oder Einheiten im Interesse der Konkurrenz, Zwangsverträge mit Subunternehmen und verordnete Kooperation mit erfolglosen Firmen, willkürliche Bevorzugung einiger Partner usw. von seiten des jetzigen Managements,
10. unkorrekte Formen von direktem Verkauf oder öffentlichem Wettbewerb, der Bewertung von Betrieben und Privatisierungsprojekten, die Zweifel bezüglich der Interessenkonflikte von Staatsbeamten, von Investitionsfonds u.a. hervorrufen.

Konkrete Ausdrucksformen dieses „Vorprivatisierungs-Syndroms“ konnten meistens nicht verifiziert werden, der stark verbreitete Verdacht beeinflusste jedoch als soziale Definition der Situation das Verhalten der Belegschaften und anderer Akteure. Das anfängliche Mißtrauen in die Fairness dieser „zweiten Eigentumsnationalisierung“ wurde dann aber, dank der späteren Maßnahmen wie z.B. der „Privatisierungs-Quarantäne“, schrittweise überwunden und ersetzt durch Enttäuschung über bestimmte Behördenentscheidungen und letztlich durch Unzufriedenheit mit dem Tempo dieses Prozesses, der jetzt im allgemeinen - einschließlich der Voucherprivatisierung - recht positiv beurteilt wurde.<sup>1</sup>

## 2. Konfliktträchtige Situation der Betriebe und Belegschaften

Zu den Hauptproblemen der untersuchten tschechischen Firmen gehören zumeist die Veränderung oder der Verlust von Absatzmärkten, Zahlungsdefizite von Kunden, veraltete Ausrüstungen und sehr begrenzte Investitionsmöglichkeiten. Im Zuge des als notwendig erachteten Übergangs zur „schlanken“ Produktion sind die Gewerkschaften, anders als man vermuten könnte, mit dem Abbau von Arbeitsplätzen einverstanden, in der Hoffnung, damit die Arbeitsplätze wenigstens für einen Teil der Beschäftigten zu erhalten. Da bei diesem Abbau soziale Aspekte berücksichtigt werden und viele der Betroffenen eine neue Arbeit finden, traten bislang, im Unterschied zu anderen Reformstaaten, keine gesellschaftlich gefährlichen Konflikte auf. Der Preis für ein solches „schmerzloses Verfahren“ besteht einerseits in der oft fortbestehenden Überbeschäftigung, andererseits in einem Mangel an benötigten Fachkräften. Mehr als die Arbeitslosigkeit und die inzwischen auftretende Arbeitszeitverkürzung fürchten die Arbeiter jetzt eine mit dem Verlust des Status' als Finalproduzent verbundene Dequalifikation.

<sup>1</sup> In dieser Übergangsperiode wurde 1991 die Untersuchung „Große Privatisierung: Sozialer Konflikt und Konsensus“ initiiert. Sie wurde 1992 begonnen und 1993 abgeschlossen. Konzeptionell orientierte sie sich an folgenden Theorien: 1. Organisationspolitik (Sabel 1982, Lee / Lawrence 1985), Kontrolle, Partizipation und industrielle Demokratie (Tannenbaum 1968, Brannen 1983, Poole 1986, Kotthoff 1994), 2. Konflikt, Eigentum, Konkurrenz (Bühl 1976, Binns 1978), Konsensus, Kohäsion, Kommunikation (Hodges 1971, Coser 1956, Krysmanski 1971, Kriesberg 1973), 3. Arbeitskonflikt (Euler 1973, Müller-Jentsch 1994) und postmoderne Elemente in organisationellem Verhalten (Clegg 1990, Crook 1992, Daheim / Krahn / Scheider 1994). In Abgrenzung zu überwiegend makrostrukturellen, quantitativen Untersuchungen erfolgten die eigenen Forschungen mittels Fallstudien in 44 Industriebetrieben. Es wurden dabei halb-strukturierte Interviews mit 265 Arbeitern, Gewerkschaftsfunktionären und Managern durchgeführt.

Die innerorganisatorische Anpassung von Betriebsstruktur und -verhalten bleibt in der Regel auf eine mechanische Dezentralisierung begrenzt. Die fehlende reale Einflußmöglichkeit der neugegründeten Abteilungen verlängert die traditionelle, demotivierende Redistribution des Profits an die nicht erfolgreichen Einheiten durch die weiter existierenden Generaldirektorate, was eine der Ursachen des Konflikts innerhalb des Managements und zwischen den Belegschaften der Abteilungen darstellt. Trotz aller Proklamationen wächst dabei die Administration, und die - oft ideologisch eingefärbte - Spannung zwischen den gewerblichen Arbeitern und den Angestellten kehrt wieder zurück.

Während der fortschreitenden Veränderungen können unter den untersuchten Betrieben folgende Typen unterschieden werden:

1. Firmen, die wegen veralteter Produktion, mangelnder Fähigkeit zur Neuorientierung oder erfolglosem Marketing für ein neues Produkt in die Liquidation gehen,
2. Firmen, die wegen des Verlustes von Absatzmöglichkeiten, unvollendeter Reorganisation oder neu auftretender Konkurrenz weiterhin gefährdet sind,
3. Firmen, bei der frühere Kunden zwar den langfristigen Absatz sichern, aber auch die technologische Modernisierung bremsen, oder wo die Produktentwicklung im Ergebnis von Verhandlungen mit unseriösen ausländischen Interessenten abgebrochen wurden und die Konkurrenzfähigkeit nur noch mit Billigarbeit zu erhalten ist,
4. Firmen, deren Wiederbelebung von außen, z.B. durch Rückkehr zur zeitweilig unterbrochenen Militärproduktion, kommt,
5. Firmen, deren Wiederbelebung vom eigenen Management, z.B. durch Absatzsicherung oder -expansion mit einem neu entwickelten Produkt, kommt,
6. Firmen, die langfristig erfolgreich sind, mit dem Ausland kooperieren, einen international bekannten Namen haben usw.,
7. erfolglose joint venture, wo der ausländische Partner die ursprünglichen vertraglichen Vereinbarungen über technische Umrüstung oder die Bereitstellung von Investitionskapital nicht erfüllte und wo sich die Arbeitsbedingungen entgegen der Erwartung nicht verbessert haben,

- 
8. erfolgreiche joint venture oder rein ausländische Firmen mit qualifiziertem Personal und gesichertem Absatz.

Diese Typen bringen auch typische Einstellungen der Belegschaft zum Unternehmen wie Respekt, kritische oder prestigeorientierte Identifizierung, und zum Management, wie beständige Skepsis, vorübergehendes Mißtrauen, Enttäuschung oder Erwartungsambivalenz hervor. Die Arbeiter kritisieren die Leitung, sind sich aber nicht sicher, ob deren personeller Austausch die Situation des Betriebes verbessern würde. Die fehlende Erfahrung mit einer auf Wettbewerb und Konkurrenz beruhenden Wirtschaftsweise führt zu Streitigkeiten unter den betrieblichen Akteuren über die Motive der ausländischen Kaufinteressenten. In mehreren Fällen zeigte sich, daß potentielle Partner mit den Verkaufsverhandlungen die Absicht verbanden:

1. die Firma unter dem Preis zu erwerben,
2. Zugang zu deren Märkten zu erlangen,
3. sich tschechischer Konkurrenten zu entledigen,
4. technische Innovationen in den Firmen zu bremsen,
5. vertrauliche Informationen über den Betrieb auf halblegale Weise zu erlangen,
6. einzelne Spezialisten abzuwerben,
7. die Betriebe von Finalproduzenten zu einem Zulieferer zu machen oder
8. die Belegschaft in den Mutterunternehmen unter Druck zu setzen.

In joint ventures bleibt die Hauptursache sozialer Konflikte das Verhalten ausländischer, aus einem anderen soziokulturellen Milieu kommender Manager.

Die Untersuchungsergebnisse ermöglichen eine Redefinition der ursprünglichen konzeptionellen Voraussetzungen sowie der sozialen Situation in den Betrieben. Es fanden fast keine mit der Privatisierung direkt verbundene Streiks statt. Deren potentielle Initiatoren sind sich zunehmend des Risikos bewußt, daß exzessive Forderungen nur um den Preis der Liquidierung der Firma erreichbar sein könnten, was einen Motivations- und Interessenkonflikt bedeutet. Das vor allem für ausländische Soziologen überraschende Fehlen solcher Proteste kann nicht nur

mit der verhältnismäßig hohen gesellschaftlichen Stabilität, sondern vielleicht auch mit der geschichtlich verwurzelten, spezifisch tschechischen Mentalität erklärt werden. Die Fähigkeit vieler Arbeiter, Gewerkschaftsfunktionäre und teilweise von Managern, Probleme auch vom Standpunkt der anderen Sozialpartner zu sehen, d.h. die „Rolle der Anderen“ zu übernehmen, stellt eine Quelle der gegenseitigen Toleranz dar. Die sozial und ökonomisch angespannte Betriebssituation ist oft mit einer soziopsychologisch versöhnlichen Stimmung der Belegschaft verbunden.

Die festgestellten Konflikte haben meistens die Form von Hostilität und symbolisierter Aggression. Sie sind häufiger durch die Sorgen über ein künftiges Andauern von Widersprüchen hervorgerufen als durch den aktuellen Zustand. Auch zweifelhafte Informationen können zu einem konfliktorischen Verhalten führen. Soziale Kontrolle und Kommunikation bestimmen das Bild des Opponenten, den Verlauf des Konflikts und, umgekehrt, die Konstituierung des Konsensus (Krysmanski 1971). Die Konflikte haben einige positive Effekte, wie z.B. eine wachsende Kohäsion teilnehmender Gruppen (Coser 1956), können aber die Leistung des ganzen Unternehmens stark begrenzen (Euler 1973). Die in der Literatur als wahrscheinlich geltende Eskalierung ungelöster Konflikte tritt jedoch nur selten auf. Das Aufschieben von Konflikten kann aber auch eine simple Konsequenz traditioneller, kulturspezifischer Muster des Widerstands sein.

Konsens wurde in den untersuchten Betrieben nicht nur auf der Basis der Überwindung ursprünglich konfliktueller Gesichtspunkte, sondern auch als Ergebnis der Resignation angesichts ungelöster oder momentan unlösbarer Probleme erreicht. Die soziale Spannung wandelt sich so in einen zeitweiligen, unsicheren und zerbrechlichen Sozialfrieden ohne die „glanzvollere“ Perspektive einer Sozialpartnerschaft. Nichtsdestoweniger ermöglicht auch ein solcher minimaler Konsens in den gemeinsamen Wertorientierungen und kompatiblen Interessen die nötigen Anreize, konsistente und berechenbare gegenseitige Beziehungen, die angestrebte Sozialintegration in das Unternehmen usw. Apathie und Resignation hinsichtlich der eigenen Möglichkeiten, die Zukunft der Firma zu beeinflussen, sind, wie die Interviews zeigten, relativ verbreitet, verbinden sich aber oft mit Selbstreflexion, Vergleichen mit eigenen früheren Aktivitäten und Selbstkritik. Betrachtet man dies optimistisch, kann man darin ein Zeichen des fortdauernden Interesses an der Konstituierung neuer Arbeitsbeziehungen sehen.

### 3. Kontradiktorische Zusammenarbeit von Management und Gewerkschaften

Belastet mit den Fragen des betrieblichen Überlebens unter radikal veränderten sozioökonomischen Bedingungen unterschätzt die Mehrheit der darauf oft nicht genügend vorbereiteten Manager weitere Probleme. Rationalisierung wird verstanden als „right-sizing“ nötiger Humanressourcen. Das Gewinnen und die Vorbereitung von qualifizierten, initiativreichen und sich mit dem Unternehmen identifizierenden Arbeitnehmern wird aufgeschoben für die Zeit der erhofften Prosperität. Das gilt ebenso für die Erarbeitung und Durchsetzung einer Entwicklungsstrategie, einer neuen Geschäfts- und Marketingpolitik. Begrenzte Möglichkeiten zu technischen Innovationen werden nicht kompensiert durch anderenorts erprobte intraorganisatorische Innovationen wie:

1. das Verflachen der Leitungspyramide und den Abbau von Hierarchieebenen,
2. die Konstituierung von autonomen Teams (Gruppenarbeit) mit höherer Motivation, Verantwortung und Flexibilität,
3. stimulierende Job-rotation, Job-enlargement oder -enrichment,
4. die Konstituierung einer Organisationskultur, welche die Belegschafts-integration und das Unternehmensimage fördert.

Auch die jetzigen Direktoren verhalten sich eher wie Verwalter denn als Unternehmer im Schumpeterschen Sinne. So wie sie das „abenteuerliche“ Risiko fürchten, meiden sie auch eine effektivere Personalleitung durch vertikale Kooperation und ein konsultatives „joint labour-management“. Gerade die oft fraglichen manageriellen Leistungen und die fehlende Unterstützung der Belegschaft für die Umgestaltung des Unternehmens könnten aber durch den Übergang vom überwiegend autoritativen, paternalistischen zum partizipativen Führungsstil überwunden werden. Die Teilnahme der Arbeitnehmer an entsprechenden Entscheidungsprozessen könnte dabei spontan wie organisiert, direkt wie institutionell vermittelt, kontinuierlich oder ebenso als eine Kampagne verlaufen und an der Beurteilung bisheriger Ergebnisse, operativer Problemlösungen oder künftiger taktischer Maßnahmen orientiert werden. Die Mitwirkung könnte - ähnlich wie in Deutschland - abgestuft sein von der Mitsprache bis zur Mitbestimmung.



Für den typischen Manager ist es jedoch schwer zu verstehen, daß die Partizipation auch ein höheres Maß an Information und Motivation, eine sinnvolle Redefinition der Normen und Reartikulation der Rollen, soziales Lernen und letzten Endes die Schaffung des notwendigen Konsensus mit sich bringt. Teilweise unsicher in ihren oft neuen Posten, wollen die Direktoren nur selten und dann nur theoretisch einsehen, daß der gesteigerte Einfluß von Unterstellten keinen Verlust ihrer Macht darstellt und keine Reduktion ihrer Kompetenz bedeuten muß (Tannenbaum 1968). Die Teilnahme an der organisationellen Kontrolle steigert ganz im Gegenteil die Verantwortung, Disziplin und folglich auch die Kontrollierbarkeit der Beschäftigten. Ein Übergang vom Machtmonolog zum -dialog, vom einseitigen zu einem wechselseitigen Einfluß kann zu einer wirksameren Kontrolle führen. Die Delegation von Entscheidungskompetenzen, das Nutzen der eigenen Macht zur Stärkung der Position der anderen, „entitlement“ und Machtteilung stellen die Manager nichtsdestoweniger vor das Problem der „company governance“.

Unter den Arbeitnehmern ist einerseits die Angst vor möglichen existentiellen Folgen einer auch kritische Elemente einschließenden Partizipation verbreitet, andererseits steigert die Furcht vor Lohnsenkungen oder Arbeitslosigkeit ihr Interesse an der Beeinflussung der Unternehmenspolitik. Wachsende Arbeitsanforderungen und Veränderungen der Organisation verstärken ihr Bedürfnis nach Kontrolle über die allgemeinen Arbeitsbedingungen. Das führt meist nicht zu einem Kampf gegen den Prozeß der Modernisierung, sondern äußert sich im Gegenteil als Wille, an diesem Prozeß aktiv teilzunehmen. Eine Dezentralisierung verlangt neue Verbindungen von hierarchischen Ebenen und Koordinierungsmethoden. Die Partizipation an neuen Kommunikationsnetzen kann also auch zur Ökonomisierung des Verhaltens der verselbständigten Einheiten beitragen.

Die Unterschätzung dieser Bedeutung der Partizipation ist ein Mangel nicht nur der tschechischen Manager, sondern auch der neoliberalen Politiker. Ihre Folgen, kombiniert mit einer größeren Arbeitszufriedenheit und -leistung, sind nämlich quantitativ schwer meßbar. Abgesehen von ihren - vorausgesetzten - ökonomischen Vorteilen, kann Partizipation auch das Bedürfnis nach den neu erworbenen politischen Freiheiten, wie z.B. die eigene Meinung zum Ausdruck zu bringen, und das weiterbestehende Verlangen nach sozialen Bürgerrechten, wie z.B. die eigenen Interessen institutionell durchzusetzen, befriedigen. Aktive

Gruppen außer- wie innerhalb der Betriebe sind aber bis jetzt mehr passiv geduldet als aktiv unterstützt. Ausländisches Management sucht dann unter diesen gegensätzlichen Tendenzen mitunter vergeblich seinen lokalen Sozialpartner. Das Verlangen nach Partizipation ist zur Zeit in den Betrieben nicht sehr stark und wird offensichtlich auch in nächster Zukunft keine entscheidende Quelle der Sozialkonflikte darstellen. Die Sozialpartnerschaft, die eine partizipative Kooperation, Gleichgewicht und Legitimierung der Macht, Regulierung als eine in der Verhandlung ausgetauschte Erleichterung und Vereinbarung als eine Kommunikationsform verlangt, wird aber vorerst keine Massenerscheinung sein.

In der Tschechischen Republik treten als das einzige offizielle Partizipationsorgan - im Unterschied zu vielen anderen Ländern - die neuen Gewerkschaften auf. Sie erfüllen die traditionellen Funktionen einer Solidaritäts-, Schutz- und Dienstleistungsorganisation der Beschäftigten, haben aber einen sehr begrenzten Einfluß auf die Verteilung des Unternehmensprofits unter ihren Mitgliedern und anderen Arbeitnehmern. Über die Produktion entscheiden sie nur in Ausnahmefällen mit. Als eine Institution der Interessenvertretung suchen sie noch immer nach einer Möglichkeit zur Mitbestimmung an der alltäglichen Betriebsleitung. Das Management fürchtet jedoch um den Verlust der an die Hierarchien gebundenen Kontrollmöglichkeiten, die Gewerkschaften riskieren, in den Verdacht der Illoyalität gegenüber der Mitgliedschaft zu geraten. Die Polarität von Repräsentation und unmittelbarer „co-determination“ ist freilich in den einzelnen Firmen unterschiedlich stark.

Die Position der Gewerkschaften in den Betrieben wie in der Gesellschaft entspricht der allgemeinen Tendenz, ihre Rolle in Frage zu stellen. Die rechtliche Einschränkung ihres früher proklamierten - in der Tat aber nur formellen - Rechts auf betriebliche Partizipation verursacht einen substantiellen Verlust ihres Prestiges. Die Meinung, mit den jetzigen Kompetenzen oder Fähigkeiten zur Mitbestimmung könnten die Gewerkschaften die Situation der Arbeitnehmer ohnehin nicht positiv beeinflussen, ist weit verbreitet. Außerdem müssen sie im Betrieb auch die Interessen derjenigen, die nicht Gewerkschaftsmitglieder sind, verteidigen. Der zu verzeichnende Abgang von Mitgliedern hat seine Ursachen u.a. in der gewachsenen Mobilität und in einer sekundären Desinteressiertheit an einem neuen Eintritt. Zu hier weit verbreiteten und nur teilweise richtigen Vorstellungen gehört, daß die ausländischen Arbeitgeber in ihren Firmen keine

Gewerkschaften dulden würden. Dennoch finden die Funktionäre in den ehemaligen Staatsunternehmen die jetzige Mitgliederzahl wegen der angestrebten Aktionsfähigkeit immer noch zu hoch.

In der Mehrzahl der untersuchten Betriebe nahmen die Gewerkschaften aktiv an der Beurteilung der Privatisierungsprojekte nach eigenen Kriterien teil. Kriterien waren:

1. Garantien der künftigen Prosperität,
2. die Verteilung der Aktien,
3. die Perspektiven der Beschäftigung, Requalifizierung, Lohnerhaltung und der Lösung weiterer sozialpolitischer Probleme,
4. der Schutz des Gewerkschaftseigentums, insbesondere des sogenannten Fonds der sozialen und kulturellen Bedürfnisse, Erholungs- und Ausbildungseinrichtungen,
5. die Formen der Repräsentation der Interessen der Arbeitnehmer und
6. die künftige Kompetenzen der Gewerkschaften in den kollektiven Verhandlungen.

Einige vor allem alternative Projekte waren den Gewerkschaften nicht zugänglich, einige wurden von ihnen selbst vorgelegt. Im allgemeinen überwog aber die Tendenz, Privatisierungsprojekte eher zu verurteilen als selber vorzulegen.

Die meisten sozialen Vorteile und Dienste, die früher mit den Gewerkschaften verbunden waren, wurden auf der Betriebsebene abgeschafft, was einen generellen Trend widerspiegelt. Die Gewerkschaften werden durch die Transformation von einem lukrativen „Transmissionsriemen“ des ehemaligen Machtmonopols einer Partei zum „Puffer“ oder „Blitzableiter“ der Unzufriedenheit sowohl der Arbeitnehmer als auch der Manager bzw. Arbeitgeber. Die Betriebsorganisationen, die zu Beginn des gesellschaftlichen Umbruchs damalige Direktoren abberufen haben, müssen sich wieder mit Änderungen „von oben“ begnügen. Sie geraten in dem Maße in neue und offensichtlich stärkere Konflikte, wie die neuen Eigentümer ihre unternehmerischen Rechte, Manager ihre bestehenden Machtansprüche und die

Arbeitnehmer ihre sozialen Sicherheiten weiter zu erhalten und zu vertiefen trachten.

Das Management der untersuchten Betriebe ist es meistens nicht gewöhnt und verfügt über wenig Erfahrung darin, mit den Gewerkschaften effektiv zu verhandeln. Deren Funktionäre sind oft besser informiert und auf die Verhandlungen vorbereitet. Sie wissen nicht selten mehr über alternative Methoden der Menschenführung, über Arbeitsorganisation und die Konstituierung von Arbeitsbeziehungen als die Manager. Die kollektiven Verhandlungen, solche Probleme miteinbegriffen, werden oft ernsthaft kompliziert und mögliche Kompromisse erschwert durch den noch immer bestehenden Gegensatz zwischen der überwiegenden technisch-ökonomischen Orientierung des Managements und der sozialpolitischen Orientierung der Gewerkschaftsfunktionäre. Im allgemeinen setzt aber das Management zur Zeit keine radikale Veränderungen bewirkende Entscheidungen durch und die Gewerkschaften sind ebensowenig radikal. Ihr gegenseitiges Bestreben, zugespitzte Konflikte zu vermeiden, ergibt sich aus der Fähigkeit, zwischen dem Interessenkonflikt und Konsensus in auf beiden Seiten bestehenden Werten, dem Rollenkonflikt und interpersonellen Beziehungen zu unterscheiden.

Der gegenwärtige Minimalismus der gewerkschaftlichen Forderungen auf Betriebsebene resultiert aus:

1. der Angst vor der Durchsetzung egoistischer Interessen, die den Gesamtinteressen des Unternehmens entgegenstehen,
2. der Furcht vor einer zu weitgehenden Einmischung der zentralen Leitungen der Gewerkschaftsverbände,
3. der Furcht von einer Erosion bisheriger Kollektivverträge seitens der Arbeitgeberverbände.

Auch aus diesem Grund stellen die Betriebsfunktionäre keine „managers of discontent“ (Watson 1988) dar. Institutionalisierte Beziehungen zwischen Management und Gewerkschaften sind also verhältnismäßig problemfrei, was natürlich im konkreten Fall nicht konfliktfrei (Müller-Jentsch 1991) heißen muß. Mit dem Auftreten neuer Eigentümer oder Manager können sie sich verschlechtern. Gegenwärtig überwiegt in den Beziehungen zwischen Managern und Gewerkschaften die Kooperation gegenüber der Konfrontation.

#### **4. Vorläufige Schlußfolgerungen - Formierung neuer industrieller Beziehungen**

Die sogenannten industriellen Beziehungen schließen einerseits die verschiedenen Typen der gesamtgesellschaftlich institutionalisierten Repräsentation der Arbeitnehmer- und Arbeitgeberinteressen, andererseits ihre gegenseitigen Einstellungen und ihr alltägliches Verhalten in konkreten Betrieben ein. Sie beeinflussen die notwendige Modernisierung (Brannen 1983), Zufriedenheit der Belegschaft und den Profit der Eigentümer. Die Verhandlungen von Gewerkschafts- und Unternehmerassoziationen über die Konditionen des Verkaufs der Arbeitskraft und die allgemeinen Bedingungen ihrer Nutzung determinieren die Anwendung der Eigentumsrechte, der Führungs- und Subordinationsprinzipien. Dies kommt zum Ausdruck in hierarchischen Differenzierungen in Arbeitsinhalt und -lohn, in der Verknüpfung der professionellen Orientierung mit organisationellen Normen, im Ausmaß der formellen und persönlichen fachlichen Kompetenzen, in Autonomie, Initiative und Einflußnahme, in Karrieremöglichkeiten, Firmenloyalität usw.

Die Veränderungen der Arbeitsbeziehungen reflektieren auf der Betriebsebene die makrostrukturelle politische und ökonomische Transformation der Gesellschaft. Sie resultieren vor allem aus der wiederentstandenen Pluralität der Eigentumsformen und Gruppeninteressen. Die Einstellungen der Arbeitnehmer zum Firmenmanagement sind durch diese Prozesse beeinflußt (Sabel 1982). Die Privatisierung vergrößert die Verantwortung der Unternehmen für die Kontrolle von Konflikten unter einzelnen Gruppierungen und für die Transformation sozialer Spannung in sozialen Frieden. Das soziale Klima im Betrieb kann sowohl ein Ausdruck als auch ein konstitutives Moment der Gesellschafts Atmosphäre sein. Die wechselseitige Durchsetzung der Arbeitnehmer- und Arbeitgeberinteressen gehört so zu den entscheidenden Quellen der organisationellen Veränderungen und die strukturellen Umgestaltungen werden im nachhinein durch den erreichten sozialen Frieden legitimiert.

In einigen Ländern funktionieren parallel zu den Gewerkschaftsorganisationen und ohne unmittelbaren staatlichen Einfluß die Betriebsräte, die spezifische, auf der generellen Plattform der Gewerkschaftsassoziation nicht formulierbare oder durchsetzbare Verträge mit dem Management schließen. Auch in der Tschechischen Republik hat dieses duale System der Repräsentation der Arbeitnehmerinteressen durch die Gewerkschaften und Betriebsräte eine lange

Tradition. Es existierte vor dem 2. Weltkrieg und überlebte teilweise - wenngleich in einer eingeschränkten und später rein bürokratisierten Form - auch während der Periode des Sozialismus. Zur Zeit wird die daraus resultierende Diskreditierung dieser Räte noch dadurch verstärkt, daß zu deren Verfechtern - genauso wie der Partizipation im allgemeinen - eben solche Parteien und Personen gehören, die sie früher unterdrückt oder mißbraucht haben. Das Mißtrauen in die Institutionen, die oft nur der Manipulation dienen, behindert die Wiederbelebung der Betriebsräte als ein Gegengewicht zu autoritären Tendenzen im jetzigen Management. Die Gewerkschaften fürchten dazu noch deren Erstarken als Konkurrenz, die die „einheitliche Gewerkschaftsbewegung“ desintegrieren wird.

Die gegenwärtige Regelung der Arbeitsbeziehungen wird von vielen Spezialisten als ökonomisch verständliche, aber politisch unreife und soziologisch überraschend unvorteilhafte Bedingung für die potentielle Konstituierung der sogenannten industriellen Demokratie beurteilt. Technische Modernisierung - die für die untersuchten Betriebe überlebensnotwendig ist - verbindet sich leider oft mit sozialem Konservatismus.

Die Mehrheit der Manager vertritt gegenwärtig die Auffassung, daß die Demokratie „vor dem Fabriktor stoppen“ sollte. Im Betrieb würde sie die liberalistischen Prinzipien des freien Unternehmertums und die Anwendung des Leistungsprinzips unterdrücken, die Managementautorität und -leistung sowie die Unterstellendisziplin gefährden. Die Vorstellung einer zur Zeit notwendigen „starken Hand“ ist mit dem Risiko verbunden, daß Privatisierung eine echte Demokratisierung des Betriebslebens ausschließen wird. Der entgegengesetzten Meinung einer Minderheit nach sollte eine solche Demokratisierung den bisher unerfüllt gebliebenen Forderungen nach sozialer Gerechtigkeit, Aufhebung der Entfremdung und Abweisung eines Technokratismus gerecht werden. Nur Demokratisierung könnte die auf Dauer annehmbare Basis für Verhandlungen zwischen Arbeitnehmern und -gebern und ihre Sozialpartnerschaft schaffen. Die jetzt fast unbegrenzte Managermacht erschwert breitere innerbetriebliche Vereinbarungen. Wie jedes Monopol kann dann auch eine solche Übermacht langfristig ineffektiv werden. Sowohl für die Mehrheits- als auch für die Minderheitenmeinungen ist dabei aber charakteristisch, daß sie die industrielle Demokratie nur im Kontext eines nonpartizipativen Management verstehen.

Ähnlich wie Eigentümer und Manager unterschätzen auch viele Politiker die Tatsache, daß das Fehlen von betrieblicher Demokratie (Poole 1986) das Vertrauen in die Demokratisierung des öffentlichen Lebens herabsetzen kann. Die oft gehörte Beschwerde, daß sich in bezug auf die Vergangenheit nichts verändert habe, bedeutet zuerst „in unserem Betrieb“ und dann folgend „in der ganzen Gesellschaft“. Der Produktionsverfall in einigen perspektivreichen Industriebranchen, der Export von Gütern mit niedriger Verarbeitungsstufe und der Übergang von der kollektivistischen, solidarischen zur liberal individualistischen Orientierung hinsichtlich der neu abzuschließenden Arbeitsverträge könnte sogar - nach Meinung mancher, vor allem ausländischer Experten - zur Deindustrialisierung der Wirtschaft und Refeudalisierung des Arbeitslebens führen. Diese Gefahr wird durch das autoritäre, demotivierende und interpersonelle Konflikte provozierende Verhalten vieler Manager verstärkt. Die Konstituierung neuer industrieller Beziehungen wird deshalb nicht nur die ökonomische Restrukturierung, sondern auch das gesamte politische Design der Regulierung dieser Beziehungen und die eventuelle Institutionalisierung weiterer Formen von Partizipation beeinflussen.

In der Vergangenheit waren die Arbeitsbeziehungen stark durch eine Art des „gentlemen's agreement“ beeinflusst, nach der das Management von den Arbeitern nicht zu viel Anstrengung verlangte mit der Erwartung, die Zustimmung der Belegschaft zur eigenen Führungspolitik und zumindest die äußere Loyalität mit dem damaligen politischen System, das sie repräsentierten, als Gegenleistung zu erhalten. Die gegenwärtigen Beziehungen sind vor allem durch eine wiederentstandene Bewertung nach Leistungen geprägt. Dabei sind zwei entgegengesetzte Richtungen festzustellen. Eine Tendenz - sie überwiegt - führt zur Rückkehr zu alten tayloristischen Praktiken und in milderer Form zu einem Neotaylorismus oder Postfordismus in vielen Betrieben. Sie ist freilich mit dem Risiko der stufenweisen Demotivierung verbunden und kann konfliktorische, wieder solidarische Aktionen der Arbeiter hervorbringen. Die andere basiert auf neu übernommenen neoliberalistischen Praktiken individualisierter „psychological contracts“, die ein hohes Maß an Arbeitnehmerinitiative und -verantwortung voraussetzen und die zu einem partizipativen „joint-labour management“ führen könnten.

Die neu entstehenden Arbeitsbeziehungen zielen nicht auf ein duales System der Interessenrepräsentation durch Gewerkschaftsorganisationen und selbständige

Betriebsräte hin. Unter Berücksichtigung ihrer Unterschiedlichkeit zu den traditionellen Verhältnissen auf betrieblicher Ebene und Leitungsgewohnheiten könnten sie - in Analogie zu den Theorien der post-modernen Gesellschaft und ihrer Organisationen (Clegg 1990) - mit gewisser Berechtigung als „post-industrielle“ benannt werden. Die Hypothese der Entstehung eines neuen Typs solcher Beziehungen wird weiter theoretisch erarbeitet und empirisch verifiziert. Sie könnte nämlich, wenigstens teilweise, auch zur Erklärung anderer sozialer Probleme der Unternehmen führen.

### **Literatur**

Brannen, P. (1983): *Authority and Participation in Industry*, London

Clegg, S. R. (1990): *Modern Organizations. Organization Studies in the Postmodern World*, London

Coser, L. A. (1956): *The Functions of Social Conflict*, London

Euler, H. P. (1973): *Arbeitskonflikt und Leistungsrestriktion im Industriebetrieb*, Düsseldorf

Krysmanski, H. J. (1971): *Soziologie des Konflikts*, Reinbek

Müller-Jentsch, W. (Hrsg.) (1991): *Konfliktpartnerschaft - Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen*, München

Sabel, C. (1982): *Work and Politics*, Cambridge

Tannenbaum, A. S. (1968): *Control in Organizations*, New York

Watson, D. H. (1988): *Managers of Discontent*, London